

価値協創ガイダンス

日清紡ホールディングス
日本無線株式会社
佐藤 浩之

価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。

G E S G

脈々と受け継がれる「企業公器」の基本精神＝事業活動を通じた社会貢献

日清紡グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」に導かれた『環境・エネルギーカンパニー』グループとして超スマート社会を実現する」という事業方針を推進しています

1.2. 社会との接点

行動指針

マテリアリティ

E 環境負荷への認識と配慮

環境・エネルギー分野の貢献

S ・人権の尊重

安心・安全な社会づくり

・多様性の尊重

・安全が全ての基本

・質の高いコミュニケーション

G ・コンプライアンスの徹底

グローバル・コンプライアンス

・公正かつ透明な取引

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ

「原料調達」「生産」「物流」「販売」

全従業員がバリューチェーンすべてのプロセスにおいて、行動指針に従い、マテリアリ

ティを推進する

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

当社グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」の具現化を通して、グループ経営・グローバル経営の深化を図り、多様性の中での団結を進め企業価値の向上を目指しています。また、企業の本質は人間集団であり事業は借り物との考えに基づき、「モノ」づくりの強みをベースに「コト」「サービス」の視点を高めつつ、新たな時代や社会の要請に応える業容へと変化を継続していきます。

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

当社グループの強みであるモノづくりに通信技術を組み合わせ、事業のサービス化を推進していく方針です

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

当社は、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、理解と信頼を得てこそ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現が可能になると考えており、様々な機会を捉えて、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深めてまいります。

2.2.3. 収益構造・牽引要素(ドライバー)

日清紡グループには、無線・通信、マイクロデバイス、ブレーキ、精密機器、化学品、繊維、不動産の7つの事業があります。時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを組み替え、事業の融合によるイノベーションを起こして、顧客ニーズに応える付加価値の高い製品を提供しています

持続可能性・成長性

3.1. ESGに対する認識

私たちの目指す方向はSDGsと重なっている。

戦略的事業領域「Mobility」「Infrastructure & Safety」「Life & Healthcare」を推進することで、SDGsのゴールへと貢献していきます

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

持続的な企業価値向上のためには、ステークホルダーとの継続的な対話が重要です。日清紡グループはVALUEで定めるお客様、株主、従業員をはじめ当社グループを取り巻くステークホルダーとの対話を大切にして課題の解決に努めています。

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

リスク

- ・技術革新による既存市場の急激な変化
- ・技術開発あるいは製品開発プランの進捗遅延による競争力低下

機会へ

- ・多様な事業リソースの組み合わせによる革新的な技術開発、成長機会の獲得
- ・経営陣が研究開発案件を定期的に検証し、継続／中止を適時判断

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

リスク

- ・地政学上のリスクが事業に与える影響

対応

- ・カントリーリスクなどを考慮し、国／地域別の適切な投資レベルを決定

戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

日清紡グループは、その「企業理念」に基づき、9つの項目からなる「行動指針」を定めています。全従業員が、バリューチェーンのすべてのプロセスにおいてこの行動指針に従い、環境E・社会S・ガバナンスGの3つの側面から構成される経営のマテリアリティを推進することで、SDGsのゴールにも貢献できると考えています。

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

ダイバーシティ(多様性)の推進は、日清紡グループの重要な人事戦略の一つです。多様な人材がいきいきと働き、その能力を最大限に発揮することにより企業の継続的な成長・発展が実現されると考え、さまざまな取り組みを進めています。2016年3月期にはダイバーシティ推進室を新設し、「女性の活躍推進」、「海外人材の活躍推進」、「シニア層の活用」を重点課題とし、活動を加速していきます。

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

当社グループでは、新入社員から新係長・新課長・新部長へとつながる階層別研修や、各種スキル研修、キャリア研修、安全・人権・環境などの一般教育や事業・機能別の技術・経理・知財などの専門教育など、体系的に研修制度を整備しています。経営幹部後継者に対しては、将来の経営幹部としてふさわしいレベルのマインド・知識・役割行動の早期形成を図るための特別プログラムを実施しています。さらに、将来の幹部育成などを目的として、若手管理職層に対して「事業力強化ワークショ

ップ」を実施しています。また、グローバルビジネスに対応できる人財の育成にも注力したプログラムを実施しています。

今後は、デジタル人財育成にも注力していきます。2020年は、新入社員研修にデジタル人財育成を目的とした研修を導入します。

4.2.2.1. 研究開発投資

当社グループでは、「モビリティ」、「インフラストラクチャー & セーフティー」、「ライフ & ヘルスケア」に関わる3つの分野を戦略的事業領域に定め、これらの分野において高性能・高品質かつ競争力のある製品・技術の開発に力を注いでいます。

そのため、グループ横断的な研究開発活動を行っており、無線・通信、マイクロデバイス、ブレーキ、化学品といった、多岐にわたる保有技術を融合してイノベーションを創出し、持続可能な社会へ資する新たなバリューを提供していきます。

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

当社グループは、長期的に成長が期待できる製品分野への重点的な設備投資を基本とし、あわせて、製造設備の新鋭化による製品の品質向上、温室効果ガスの削減などの環境対策、中国や東南アジアなどの新興市場における需要増加への対応などを目的とした設備投資を行っています。その結果、当期における設備投資は32,387百万円となりました。主たる内容は、無線・通信事業において日本無線(株)の物流倉庫や基幹システムなどに5,152百万円の投資を実施しました。マイクロデバイス事業において新日本無線(株)の電子デバイス 製品製造設備や研究開発設備などに4,344百万円、リコー電子デバイス(株)の研究開発設備や基幹システムなどに3,645百万円の投資を実施しました。ブレーキ事業においてTMDグループの摩擦材製造設備などに4,428百万円、NISSHINBOAUTOMOTIVE MANUFACTURING INC.の銅規制対応摩擦材製造設備などに3,861百万円、日清紡ブレーキ(株)の銅規制対応摩擦材製造設備などに1,986百万円の投資を実施しました。

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

わたしたち日清紡グループは、企業は公器であることを深く認識し、公正な競争のもとで利潤を追求すると同時に、企業活動を通じて広く社会に貢献することを使命としてきました。グローバル社会において、これまで築き上げてきた組織文化を原動力にさらなる成長を遂げるべく、世界中の従業員一人ひとりが共有すべき価値観と遵守すべき行動基準を「企業理念」「行動指針」として定めています。

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

- ・新たな経営資源の活用による持続的な成長機会の獲得(M&A)
- ・多様な事業リソースの組み合わせによる革新的な技術開発、成長機会の獲得
⇒事業を横断した柔軟な人材配置による組織組成

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

2006年に当社は最優先の社会課題を地球環境保護(E)と定め、「環境・エネルギーカンパニー」グループを目指す方針を打ち出しました。また、それと並行して成功のための仕組みであるガバナンス体制(G)を他社に先んじて透明性の高いものにしてきました。このようにESGが世間に知れ渡る前から当社にはその考えが浸透していたので、2019年持株会社移行10周年を機に理念の表現にESGの考え方を取り入れ、さまざまな言語に翻訳した際にも理解されやすいように、グループ企業理念を「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る」と改めました。この理念から導かれる事業方針「環境・エネルギーカンパニーグループとして超スマート社会を実現する」を具体化し、安全安心な暮らしに貢献するため、当社は事業変革に日々取り組んでいます。こうした取り組みはSDGsの考え方とも一致しており事業を通じてSDGsの達成に貢献することを目指しています。

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

当社グループはさまざまな事業を抱えているため、コングロマリットディスカウントの対象となりやすい構造を持っている。

そのため、当社グループは戦略的事業領域として「Mobility」「Infrastructure & Safety」「Life & Healthcare」の3つの分野を定め、経営資源を集中しています。

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

成果と重要な 成果指標(KPI)

5.1 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

ハイライト

- ・無線・通信事業と不動産事業は増収でしたが、ブレーキ事業などで中国市場低迷の影響を受けたことなどにより、グループ売上高は減収となりました。
- ・TMD社で固定資産の減損損失を計上したことなどにより、当期純損失となりました。
- ・新規のシンジケートローンやコミットメントラインの更改により、必要とされる資金の流動性を確保しています。

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

	2017/3	2018/3	2018/12	2019/12
	(決算期変更)			百万円
売上高	527,274	512,047	416,221	509,660
営業利益	23,616	24,973	18,720	24,844
親会社株主に帰属する当期純利益	3,574	26,352	△7,182	△6,604

純資産	275,753	290,434	264,849	252,535
総資産	646,288	651,958	622,381	617,527
設備投資額	3,505	30,103	27,199	32,387
減価償却費	22,263	22,183	19,816	24,954
営業活動キャッシュフロー	26,768	32,414	15,495	26,249
投資活動キャッシュフロー	△31,429	△1,797	△20,723	△21,759
財務活動キャッシュフロー	3,595	△34,784	11,935	△10,065
自己資本比率	35.5	41.2	40.1	38.6
総資産利益率(ROA)	0.6	4.1	△1.1	△1.4
自己資本利益率(ROE)	1.5	10.6	△2.8	△2.7
配当性向	133.2	18.7	-	-
特許取得件数	2,402	2,400	2,682	2,910
売上高当たり温室効果 ガス排出量(t-CO2/百万円)	1,357	1,242	1,302	1,259

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

長期目標:ROE 12% 達成 (2025年)

ROEを売上高、営業利益(率)、あるいはROAへと要素分解して、管理レベルを高める工夫をしている。

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

多様な事業を擁する当社グループにおいて、収益構造の変化を促す観点や、ダイナミックに事業を管理する観点から、ROIC導入によるシニアマネジメント層の意識改革を進めている。

5.4. 資本コストに対する認識

WACC を 6% と置いている。

(ROICのレベル感 ROE12%、WACC6%に釣り合うROIC 8%と試算)

5.5. 企業価値創造の達成度評価

ROE 12% のP/Lイメージ

売上高 5,400億円

営業利益 430億円

NOPAT 300億円

ROIC 8%

ガバナンス

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、双方の機能強化を図ることを目的として執行役員制を導入しています。執行役員への業務執行上の権限委任と取締役会による監督機能の充実に取り組み、経営の効率性や透明性を高め、実効性を伴ったガバナンスを確立することで、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。

また、監査役会を設置し、監査役会の定める監査方針および監査計画に基づき、各監査役は取締役の職務執行を監査しています。

6.2. 社長、経営陣スキルおよび多様性

取締役会は、当社各事業を環境・エネルギー軸に沿って グローバルに展開を推進するために、優れた経営実績を有し、企業理念の実現と企業価値の向上にコミットする強い意志と能力を持つ経営人材を取締役候補者に指名するとともに、ジェンダーや国際性を含む多様性の確保を通じて、取締役会の構成の充実を図ります。

2020年3月27日時点の取締役会の構成は、取締役11名、うち独立社外取締役4名(女性1名含む)となっています。なお、当社定款で取締役の員数は14名以内と定めています。

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

独立社外取締役については、会社法に定める社外要件 および金融商品取引所が定める独立性基準に照らして、独立 社外取締役としての適格性を慎重に判断した上で、本人の同意を得て、選任します。当社は、社外取締役および社外 監査役がその役割・責務を適切に果たすことができるよう、指名にあたって、他の上場会社やそれに準じる会社・団体等 における役員兼任状況を把握し、取締役会・監査役会への出席や職務の遂行に差し支えない範囲であることを確認します。

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

取締役会の諮問機関として、取締役会長、取締役社長および複数名の社外取締役で構成する任意の報酬委員会、指名委員会を設置しています。当社が現状の体制を採用している理由は、豊富な経験と深い知見を保有している社外取締役が客観的・中立的な視点から当社の経営を監督し、また、社外監査役および当社出身の常勤監査役が内部監査部門である監査室と連携することによって、業務の適正性を確保していると考えているためです

6.5. 利益分配の方針

配当金については、中間配当および期末配当の年2回配当を基本とし、連結配当性向30%程度を目安に安定的かつ継続的な配当を行う方針です。

さらに、今後の成長戦略遂行に要する内部留保を十分確保できた場合には、安定性にも配慮した上で、自社株買い入れなども含めてより積極的に株主への利益還元を行う方針です。

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

当社では、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置しています。2020年3月27日時点では、取締役会長、取締役社長、および4名の社外取締役で構成され、委員の互選によって委員長を選任します。報酬委員会は、優れた経営人材を確保し、適切な処遇を行うために、同業他社の報酬水準や報酬の構成割合、業界・業種内における当社のポジション等も考慮し、取締役報酬テーブルの設定と検証、適宜の見直しを行います。取締役の報酬は、基本報酬(月額報酬)、賞与、株式報酬(譲渡制限付株式)により構成され、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において決定します。なお、株式報酬は、株主総会の決議により別途定められた上限額および上限株式数の範囲内において役位ごとに決定します。ただし、社外取締役は基本報酬(月額報酬)のみとし、取締役に対して退職慰労金は支給しません。執行役員の報酬決定も、本方針・手続きに準じます。

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

当社は、取締役会の実効性に関するアンケートを毎年実施しており、本年(1月実施)も取締役・監査役全員から回答を得て、その集計結果を取締役に報告しました。取締役会では、アンケートに表れた現状認識および課題意識の確認・分析と前年結果との比較検証を通じて、取締役会の実効性を評価するとともに、実効性の向上に向けた改善について審議しました。当社取締役会は、社外取締役4名を含む取締役11名が各々の経営経験・実績や専門的知見などを持ちより、活発な討議を行っていますが、多岐にわたる事業を擁する持株会社の取締役会として、その役割・機能をより良く発揮すること、審議の質を高めて的確な意思決定を行うことが重要であると判断し、次の2項目を本年の優先取り組み事項とすることを確認・共有しました。

- ・審議の充実・効率化につながる説明・情報提供
- ・企業価値の向上に関わる経営戦略等の大きな方向性や企業価値に影響を及ぼす重要なリスクについて集中して議論する場の設定